

658.4092
Fau
p 9

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN
TERHADAP INSPIRASI, PERASAAN KAGUM,
DAN PEMBERDAYAAN BAWAHAN**

**(Studi Empiris Kepemimpinan Transformasional
Pada Perusahaan-Perusahaan Asuransi Di Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
MUCHAMAD FAUZI
C4A020065**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN
TERHADAP INSPIRASI, PERASAAN KAGUM,
DAN PEMBERDAYAAN BAWAHAN**
(Studi Empiris Kepemimpinan Transformasional
Pada Perusahaan-Perusahaan Asuransi di Jawa Tengah)

Yang disusun oleh Muchamad Fauzi, NIM C4A020065
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Desember 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



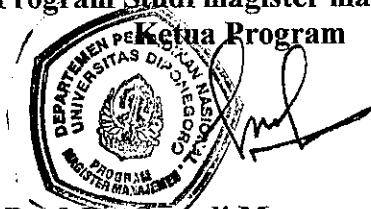
Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota

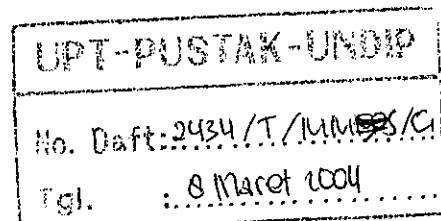


Dra. Indi Djastuti, MS

Semarang 29 Desember 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi magister manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo





Sertifikasi

Saya, *Muchamad Fauzi*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan Bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Muchamad Fauzi

29 Desember 2003

ABSTRACT

Transformational leadership emphasizes importance of a leader to decide a vision and environment that motivate subordinates to exceedingly attain hopes. Such a leadership model is based on the leader efforts to change different values, belief, and employees' need. The aim of this research is to get empirical evidence of transformational leadership model developed by Behling O & Mc Fillen (1996). The benefit of this research is not only to give empirical evidence for organizational leader in order to increase a competitive advantage but also to offer benefits relating to measurement of transformational leadership existing in insurance companies in Central Java.

Type of data in this research is primary one by collecting the data that is directly mailed through the insurance companies in Central Java. The samples are several supervisors and managers of the companies totaled 168. They are asked by some questions in order to know leaders' behavior. The reasons for choosing such companies as objects of this research are: (1) growth and competition of the insurance companies is so fast, (2) level or organizational structure of the insurance companies is so obvious, and (3) the companies frequently communicate their internal activities, so that transformation is extremely needed.

The first-collected-data is examined the validity and reliability before being analyzed, and then the data are hypothesized using double linear regressions: (1) t-Test and (2) f-Test. The result shows that: (1) there is a positive and significant influence between leaders' behavior performing emphatic and those communicating their mission to inspired subordinates, (2) there is a positive and significant influence between leaders' behavior who have high confidence and those to increase subordinates' image to a feeling of a amazement, and (3) there is a positive and significant influence between leaders' behavior ensuring subordinates' competency and those to give the subordinates successful chance to empower them. There are so many limitedness in this research and if will be done replication in future, it is considerable to add the number of population, to choose not one industry, to give the samples of employees without seeing their strata, and to add other variables relating to the theme.

ABSTRAKSI

Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin dalam menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam model kepemimpinan ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan dan kebutuhan karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Behling O & Mc Fillen (1996). Manfaat dari penelitian ini selain memberikan bukti empiris bagi pemimpin organisasi dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitifnya juga memberikan manfaat teoritis tentang pengukuran model kepemimpinan transformasional yang terjadi pada perusahaan asuransi di Jawa Tengah.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang dikirimkan langsung melalui perusahaan-perusahaan asuransi di Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini para supervisor dan manager perusahaan asuransi yang berjumlah 168 orang, kepada responden diajukan pernyataan-pernyataan untuk mengetahui sikap perilaku pemimpinnya. Pemilihan perusahaan asuransi menjadi obyek penelitian ini karena pertumbuhan dan persaingan perusahaan asuransi yang begitu cepat dan tingkatan atau struktur organisasi dalam perusahaan asuransi sangat jelas serta seringnya melakukan kegiatan dalam mengkomunikasikan kegiatan internalnya, sehingga transformasi sangat dibutuhkan.

Data penelitian yang diperoleh terlebih dahulu di uji kesahihannya dan keandalannya sebelum dianalisis, kemudian data tersebut dianalisis dengan menggunakan program SPSS 10,0 dan diuji dengan pengujian hipotesis dengan Uji (t) dan Uji (f). Hasil analisis data menunjukkan bahwa ; 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan, 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra bawahan terhadap perasaan kagum, serta 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap Pemberdayaan bawahan. Dalam penelitian ini banyak keterbatasan dan apabila akan dilakukan replikasi dimasa datang diharapkan menambah jumlah populasi, obyeknya tidak satu industri (lebih majemuk), dan sampelnya para karyawan tanpa melihat Jenjang atau strata , dan dimungkinkan ditambah variabel lain yang ada kaitannya dengan tema tersebut.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kita panjatkan keharibaan Illahi Robbi, atas Rahmat yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis ini.

Penulis tak lupa ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada beberapa pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada :

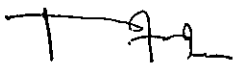
1. Rektor Universitas Diponegoro serta segenap direktur pengelola program magister manajemen atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu pengetahuan.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardjo, SU, selaku Pembimbing Utama dan Ibu Dra. Indi Djastuti, MS selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis dalam penelitian dan penyusunan tesis ini
3. Staf pengajar program magister manajemen yang telah banyak memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan selama penulis menjalani masa studi
4. Keluarga besar STIE Cendekia Karya Utama Semarang yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis ini, khususnya Andre, P'haer, dan Imam dan Istri dan teman-teman lainnya

5. Teman-teman magister manajemen Angkatan XVII Pagi yang telah memebrikan kritik dan saran dalam proses penelitian dan penyusunan tesis serta segenap pihak yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini sehingga penelitian ini bisa dilaksanakan
6. Kedua Orangtua penulis, Istriku tercinta, Mubarizah dan anakku Osa dan Osi yang selalu memberikan do'a, semangat dan motivasi selama penulis menjalani masa studi.

Harapan penulis segala usaha yang telah penulis lakukan dalam penelitian dan penyusunan tesis ini semoga dapat memberikan manfaat kepada segenap pembaca serta perkembangan pengetahuan.

Semarang, 29 Desember 2003

Penulis



Muchamad Fauzi

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan Penelitian	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Rumus	x
Daftar Lampiran	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kepemimpinan.....	9
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.3 Atribut Perilaku Pemimpin dan Kunci Kepercayaan Bawahan.....	14
2.3.1. Inspirasi	14
2.3.2. Menunjukkan Empati.....	15
2.3.3. Mengkomunikasikan Misi	15
2.3.4. Perasaan Kagum.....	16

2.3.5. Keyakinan Diri.....	16
2.3.6. Meningkatkan Citra	16
2.3.7. Pemberdayaan	17
2.3.8. Meyakinkan Kompetensi Bawahan	17
2.3.9. Memberi Kesempatan Sukses Bawahan	18
2.4 Peneliti Terdahulu.....	18
2.4.1. Inspirasi, Empati dan Mengkomunikasikan Misi	18
2.4.2. Kekaguman, Keyakinan Diri dan Peningkatan Citra.....	20
2.4.3. Pemberdayaan, Meyakinkan Kompetensi Bawahan dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan	22
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
2.6 Hipotesis	24

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel	25
3.2 Sumber Data.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	27
3.5 Indikator, Skala Pengukuran.....	30
3.6 Teknik Analisis Data.....	33
3.6.1. Variabel Kepercayaan Bawahan	34
3.6.2. Variabel Perilaku Pemimpin	34
3.7 Analisis Regresi	35
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas	37
3.8.1. Uji Validitas	37
3.8.2. Uji Reliabilitas	38
3.9 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	39
3.9.1. Uji Autokorelasi.....	39
3.9.2. Uji Multikolinearitas.....	40
3.9.3. Uji Heterokedastisitas	41

3.10 Uji Normalitas.....	41
3.11 Uji Signifikansi (Uji t).....	40
3.12 Uji Signifikansi (Uji f).....	42

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Demografi Responden	44
4.1.1. Responden Menurut Pendidikan Terakhir	44
4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin	45
4.1.3. Responden Menurut Usia.....	46
4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja.....	47
4.2 Analisis Kualitatif.....	48
4.3 Analisis Kuantitatif.....	49
4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
4.3.2. Uji Normalitas.....	52
4.3.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	54
4.3.3.1 Autokorelasi.....	54
4.3.3.2 Multikolinearitas.....	55
4.3.3.3 Heterokedastisitas	57
4.3.4. Pengujian Hipotesis	58
4.3.4.1 Pengujian Hipotesis 1	58
4.3.4.2 Pengujian Hipotesis 2	59
4.3.4.3 Pengujian Hipotesis 3	60

BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan	62
5.2 Implikasi Teoritis.....	63
5.3 Implikasi Manajerial	66
5.4 Keterbatasan.....	67

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kunci Kepercayaan bawahan	5
Tabel 3.5.1.	Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 3.5.2.	Penentuan Variabel dependen, Independen,	31
Tabel 3.5.3.	Pengukuran Variabel penelitian	32
Tabel 4.1	Responden Menurut Pendidikan Terakhir	44
Tabel 4.2	Jumlah responden menurut jenis Kelamin	45
Tabel 4.3	Responden Menurut Usia.....	46
Tabel 4.4	Responden Menurut Masa Kerja.....	47
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	49
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	50
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	50
Tabel 4.8	Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian.....	52
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 4.10	Nilai VIF dan Tolerance	56

Daftar Gambar

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	24
---	----

Daftar Rumus

Rumus 1 Rumus Interval	35
Rumus 2 Persamaan Regresi.....	36
Rumus 3 Korelasi Produk moment	37
Rumus 4 Uji Reliabilitas	38
Rumus 5 Uji t	42
Rumus 6 Uji f	43

Daftar lampiran

- Lampiran 1 Daftar Pustaka
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Surat keterangan Riset
- Lampiran 4 Data Primer
- Lampiran 5 Pengujian Validitas instrumen
- Lampiran 6 Pengujian Reliabilitas
- Lampiran 7 Pengujian Normalitas
- Lampiran 8 Pengujian Autokorelasi
- Lampiran 9 Pengujian Multikoleniaritas
- Lampiran 10 Pengujian Heteroskedastisitas
- Lampiran 11 Pengujian Pengaruh variabel Independen terhadap Dependen

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan dapat mencapai hasil yang baik bila dibangun oleh strategi yang unggul dan budaya yang kokoh. Budaya organisasi begitu berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Padmoprawiro (1988) dalam Gede Raka, (1995) menyatakan bahwa dengan adanya budaya organisasi diharapkan tercipta suatu sinergi internal, homogenitas tata nilai, dan stabilitas antar anggota perusahaan, Para anggota organisasi menempuh perjalanan panjang dari kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi arus perubahan teknologi dan kompetisi yang semakin meningkat.

Menggalang sinergi internal diantara organisasi bukan berarti menciptakan konformitas di antara orang-orang yang berbeda, tetapi lebih merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja di mana orang-orang yang berbeda itu dapat merasakan semangat kebersamaan, keterbukaan dan rasa saling percaya yang tulus. Jadi budaya perusahaan mempunyai kekuatan yang tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, persepsi, pembicaraan, sikap maupun tindakan manusia yang bekerja dalam perusahaan sehingga lebih senang dalam menjalankan pekerjaannya.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Berbicara mengenai budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dengan kemampuan yang ada dalam organisasi, Shein (1992) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang amat besar terhadap organisasi. Pada masa awal berdirinya organisasi, pemimpin mempunyai peran membangun dan menciptakan budaya organisasi, pada masa pertumbuhan organisasi selanjutnya pemimpin berperan mengelola dan mensosialisasikan budaya tersebut.

Kepemimpinan sering dipandang sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan dengan jelas oleh Fandy Tjiptono & A. Syakhroza, (1999). Seperti visi, kharisma, intelegensi dan kekuatan yang hanya dimiliki oleh segelintir orang saja. Namun sebenarnya konsep kepemimpinan hendaknya dipahami bukan hanya sebagai serangkaian kualitas individual, tetapi lebih sebagai fenomena relasional.

Kharisma merupakan salah satu aspek terpenting kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan efektivitas kepemimpinan usaha bawahan, dan kepuasan kerja bawahan. Jadi konsep kepemimpinan mencakup upaya perubahan organisasi dengan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi perilaku karyawan untuk berprestasi. Dalam konteks ini, pemimpin memberi kesempatan kepada setiap individu untuk merealisasikan potensi dirinya, sehingga karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat pada pemimpinnya, Behling & Mc Fillen, (1996).

Perilaku pemimpin transformasional diyakini berdampak memperbesar hasil kerja perilaku pemimpin transaksional, Bass (1985) menegaskan bahwa

konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional adalah kepercayaan bawahan, dan kepercayaan merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan yang dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasi, karena bawahan merasa percaya kepada pemimpinnya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih dari pada yang diharapkan organisasi, Podsakoff, Mackenzie & Bommer , (1996). Kunci efektivitas kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan situasi. Di sisi lain keberhasilan kepemimpinan transformasi juga dapat diukur melalui sudut pandang penerimaan dan kepercayaan bawahan terhadap perilaku pemimpin yang menurut Behling dan Mc Fillen (1996) terdiri dari empati, mengkomunikasikan misi, keyakinan diri, menimbulkan image, meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan.

Secara garis besar, peneliti-peneliti terdahulu cenderung lebih menekankan pada karakteristik pemimpin , ketrampilan pemimpin, perilaku pemimpin, persepsi bawahan. Mayoritas peneliti-peneliti tersebut berupa observasi dan studi korelasi didasarkan pada desain yang komprehensif dan penelusuran lebih dalam tentang makna korelasi, Kirpatrick dan Locke, (1996) . Behling dan Mc Fillen (1996) , dua pakar dari Bowling Green State University ini berusaha mengembangkan instrumen pengukuran atribut perilaku pemimpin transformasional dan kepercayaan bawahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku bawahan. Behling dan Mc Fillen berhasil

mengembangkan model *Syncratical* yang berbeda dari model yang sudah ada untuk menjelaskan hubungan antara konstruk-konstruk yang akan diteliti.

Kepemimpinan merupakan salah satu implementasi manajemen strategik yang penting dalam organisasi, dan penelitian ini, merupakan replikasi dari penelitian Behling O & Mc Fillen (1996) dan pernah diteliti sebelumnya oleh Junaidi S & Fandy (2002) di mana dari seluruh atribut perilaku pemimpin dan kepercayaan bawahan yang dikembangkan Behling dan Mc Fillen (1996) digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel dalam pengujian empiris pada perusahaan – perusahaan Asuransi di Jawa Tengah.

Perusahaan asuransi dijadikan populasi karena pertumbuhan dan persaingan yang begitu cepat dan tingkatan atau struktur organisasi dalam perusahaan asuransi sangat jelas serta seringnya kegiatan dalam mengkomunikasikan kegiatan internalnya (antara pimpinan, manager, supervisor dan staf) sehingga transformasi sangat dibutuhkan dan penelitian di perusahaan-perusahaan asuransi.

Dalam sebuah studi empiris awal pada sebuah perusahaan asuransi PT. Asuransi Dharma Bangsa Cabang Semarang dengan menggunakan sampel sebanyak 30 sampel diperoleh hasil dalam tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1
Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap kunci Kepercayaan Bawahan
(Inspirasi, Perasaan Kagum dan Pemberdayaan)
Pada PT. Asuransi Dharma Bangsa

Perilaku Pemimpin	Kepercayaan Bawahan	Menyatakan	
		Ada pengaruh	Tdk ada pengaruh
Menunjukkan Empati	Inspirasi	40 %	60 %
Mengkomunikasikan Misi	Inspirasi	24%	76 %
Keyakinan Diri	Kagum	21%	79 %
Menimbulkan Citra	Perasaan Kagum	15%	85%
Meyakinkan Kompetensi bawahan	Pemberdayaan	38%	62%
Memberi Kesempatan Sukses Bwh	Pemberdayaan	43%	57%

Sumber : Data Primer Yang diolah, 2003

Dari tabel di atas diperoleh hasil bahwa perilaku pemimpin yang menunjukkan empati berpengaruh terhadap inspirasi sebesar 40 %, dan tidak berpengaruh sebanyak 60 %. Perilaku pemimpin yang mengkomunikasikan misi berpengaruh terhadap inspirasi sebesar 24 %, dan tidak berpengaruh sebanyak 76%. Perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri berpengaruh terhadap perasaan kagum bawahan sebesar 21%, dan yang tidak berpengaruh sebanyak 79%. Perilaku pemimpin yang menimbulkan citra bawahan berpengaruh terhadap perasaan kagum sebesar 15 %, dan tidak berpengaruh sebanyak 85%. Perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan berpengaruh terhadap pemberdayaan sebesar 38 %, dan tidak

berpengaruh sebanyak 62% dan perilaku pemimpin yang memberi sukses bawahan terhadap pemberdayaan sebesar 43 %, dan tidak berpengaruh sebanyak 57%. Hasil pengujian empiris ini menemukan bahwa perilaku pemimpin yang terdiri dari menunjukkan empati, mengkomunikasikan misi, keyakinan diri, meningkatkan citra bawahan, meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan sebagian besar tidak berpengaruh terhadap inspirasi, perasaan kagum maupun pemberdayaan bawahan .

Hal ini menimbulkan adanya masalah yang perlu diteliti karena kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Behling O & Mc Fillen (1997) menemukan ada pengaruh antara perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan, ada pengaruh antara perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra terhadap perasaan kagum bawahan serta ada pengaruh perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap pemberdayaan bawahan.

Sehingga perlu dilakukan adanya penelitian lanjutan dengan melakukan pengujian tentang kepemimpinan transformasional pada perusahaan –perusahaan asuransi.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut , maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh positif terhadap inspirasi bawahan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah ?
2. Apakah atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari keyakinan diri, dan menimbulkan citra diri berpengaruh positif terhadap perasaan kagum bawahan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah ?
3. Apakah atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah.

2. Untuk menganalisis pengaruh atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari keyakinan diri , dan menimbulkan citra diri terhadap perasaan kagum bawahan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh atribut-atribut perilaku pemimpin yang terdiri dari meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap pemberdayaan bawahan pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pemimpin-pemimpin organisasi dan perusahaan yang menyadari pentingnya transformasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dalam lingkungan organisasi yang dinamis.
2. Memberikan manfaat berupa kerangka teoritis tentang pengembangan dan pengukuran model kepemimpinan transformasional yang lebih jelas.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu isu manajemen yang paling banyak dibahas dan diteliti. Namun ironisnya, Burns dalam Wren, (1995), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal tersebut tampak jelas pada berkembangnya banyak definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep kepemimpinan. Demikian banyaknya definisi membuat Stogdil, dalam Yukl (1989) menyatakan bahwa jumlah definisi mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba mendefinisikannya.

Hingga saat ini belum dicapai kesepakatan mengenai karakteristik dan arti penting kepemimpinan dalam dunia manajemen sumberdaya manusia, Shields (1999). Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kehidupan organisasi yang dapat mengatasi segala macam rintangan, Conger J.A & R.N. Kanungo (1987). yang memandang kehidupan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti visi, kharisma, inteligensi, keuletan dan seterusnya) yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil individu bertalenta khusus.

Sementara itu, sekelompok pakar lainnya berpendapat bahwa konsep kepemimpinan harus dipahami bukan sebagai serangkaian kualitas individual, namun sebagai fenomena relasional.

Dalam beberapa literatur tentang kepemimpinan menunjukkan perkembangan teori kepemimpinan berdasarkan empat ancangan utama : (1) teori sifat ; (2) teori behavioral (gaya kepemimpinan) ; (3) teori kepemimpinan situasional ; dan (4) teori kepemimpinan transformasional.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya , sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan dan kebutuhan para bawahan.

Bass (1985) dalam Tulus H (2002) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional (*Transformasional Leadership*) yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal, tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional, terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para

bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Formulasi dari teori Transformasional oleh Bass,(1985) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional : yaitu kharisma, stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*Individualized Consideration*). Kharisma telah didefinisikan sebagai sebuah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para bawahan untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru, Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para bawahan.

Sebuah penemuan baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional lain yang disebut inspirasi (motivasi inspirasional), yang didefinisikan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah

visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai , Bass & Avolio (1990). Perilaku-perilaku komponen dari kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk mempengaruhi perubahan-perubahan pada para pengikut, dan efek-efek yang dikombinasikan .

Dengan demikian seorang pemimpin akan semakin dituntut untuk mempunyai kemampuan mengembangkan secara berkesinambungan sumber daya manusia organisasi sampai mencapai tingkat potensi maksimal mereka. Perubahan untuk memenuhi tuntutan tersebut harus dimulai dari tingkat manajemen puncak karena pemimpin masih selalu dianggap sebagai teladan perilaku bawahannya. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi penggerak reformasi di dalam perusahaannya sebagai seorang pemimpin yang reformis.

Seorang pemimpin yang reformis adalah seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk mendapatkan atau mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan dengan lebih baik. Jadi pemimpin yang reformis juga merupakan seorang pemimpin yang transformasional.

Burns (1978) dalam Tulus H (2002) mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini memandang transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Sementara Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti luas yang mencakup kejelasan mengenai imbalan-imbalan dan

2.3. Atribut Perilaku Pemimpin dan Kunci Kepercayaan Bawahan

2.3.1. Inspirasi

Pemimpin yang sukses yakni pemimpin yang menyatakan suatu tujuan ideologis daripada sekedar tujuan pragmatis dan diberi muatan dengan nada-nada moral, inspirasi muncul dari perilaku para pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi. Yulk (1989) dalam Raka (1995) menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang inspirasional adalah yang dapat merangsang antusiasme di antara para bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan mengatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan bawahan terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai sasaran kelompok. Sementara Bass (1985) menyimpulkan bahwa pemimpin yang inspirasional adalah pemimpin yang berorientasi kepada tindakan, dimana pemimpin lebih suka untuk terjun langsung kepada permasalahan yang dihadapi sehingga dapat membangun kepercayaan bawahan.

Hampir semua pekerjaan menganggap pendefinisian kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mendefinisikan misi dengan jelas, mengkomunikasikannya serta mendorong orang lain untuk bergabung dan melakukan apa yang diinginkannya dan Zelzenik (1977) dalam Behling O & Mc Fillen (1996) mengidentifikasikan sikap aktif pemimpin terhadap tujuan yang sering disebut sebagai inspirasi.

2.3.2. Menunjukkan Empati

Conger & Kanungo (1987), Behling O & Mc Fillen (1996) menetapkan bahwa sensitifitas terhadap lingkungan itu penting dan para pemimpin memiliki pandangan yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri. Dan Burns (1978) menyatakan bahwa Empati adalah kualitas kepemimpinan yang penting yang masuk ke dalam perasaan serta cara pandang orang lain.

2.3.3. Mengkomunikasikan Misi

Willner (1984) mengatakan bahwa ada hal-hal yang penting yang memusatkan pada perhatian dalam memainkan retorika mengkomunikasikan visi. Pertama, bahwa pemimpin menggunakan metafisika, kiasan, analogi dan ilusi untuk mengetuk emosi yang dikaitkan dengan budaya, kedua menggunakan pengulangan dan irama untuk menetapkan ide-ide pokok kedalam pikiran bawahan, Sementara House (1977) dalam Behlin O & Mc Fellin (1996) menunjukkan bahwa pentingnya bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan sifat asal dari keadaan di masa depan yang akan diwujudkan melalui tindakan, bukannya kata-kata, dan jangkauan organisasi yang luas tercakup dalam mengkomunikasikan dan komitmen ke dalam suatu misi.

kepada bawahan mempengaruhi evaluasi bawahan pada prestasi mereka sendiri dan selalu yang membuat mereka menghargai mengapa mereka sukses dan gagal.

2.3.9. Memberi Kesempatan Sukses Bawahan

Conger & Kanungo (1988) dalam Behling O & MC Fellin (1996) menekankan perlunya manajemen partisipatif baik dalam penetapan tujuan, umpan balik, keteladanan penghargaan maupun penyediaan kesempatan kepada bawahan untuk membuat keberhasilan.

2.4. Peneliti Terdahulu

2.4.1. Inspirasi, Empati dan Mengkomunikasikan Misi

Pertimbangan perentuan dan pengkomukasian misi merupakan elemen yang krusial dari kepemimpinan karismatik / trasformasional. Menurut Leavit (1986) dalam Fandy (2002), kesuksesan kepemimpinan transformasional ditentukan oleh kemampuan menentukan misi yang jelas, mengkomunikasikannya dan melakukan persuasi terhadap bawahannya. Sedangkan Conger dan Kanungo (1987) menyatakan bahwa pemimpin karismatik yang sukses mampu mengembangkan visi yang berbeda dari status quo, namun masih dalam rentang penerimaan bawahan (*followers' latitude of acceptance*).

Tichy dan Devanna (1986) mengidentifikasi faktor utama kesuksesan seorang pemimpin terletak pada dukungannya dan *value driven*.

Seorang pemimpin melegitimasi dirinya melalui hubungan dengan anggota organisasinya, Willner (1984), dimana kepercayaan bawahan mempunyai peranan atau pengaruh yang besar. Bennis dan Nanus (1985) mengungkapkan bahwa *"attention through visioning"* merupakan salah satu kompetensi kunci setiap pemimpin sukses dalam memberikan nuansa emosional dan spiritual bagi pengejawantahan nilai-nilai, komitmen dan aspirasi anggota organisasi.

Behling O dan Mc Fillen (1996) mengemukakan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh terhadap inspirasi bawahan.

Para pemimpin memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri yang dapat dipersepsikan bawahannya melalui rasa empati, memahami kebutuhan dan keinginan serta ketidakamanan yang dirasakan bawahannya, Bass (1985). Menurut Burns, dalam Fandy (2002) empati merupakan kualitas kepemimpinan vital yang bisa memahami perasaan dan sudut pandang orang lain, sehingga menjadi persyaratan kunci dalam mengkomunikasikan visi. Peran seorang pemimpin sangatlah besar, karena pemimpin menjadi simbol suatu budaya, sehingga pergantian seorang pemimpin dapat diartikan sebagai suatu transformasi nilai-nilai organisasi. Sejumlah pakar dan peneliti menyatakan bahwa inspirasi dan kepercayaan dari perilaku pemimpin bisa ditimbulkan karena adanya empati dan pengkomunikasian misi.

H1a : *Pemimpin yang menunjukkan empati berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi Bawahan*

H1b : *Pemimpin yang mengkomunikasikan misi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi bawahan*

2.4.2. Kekaguman , Keyakinan Diri dan Peningkatan Citra Pemimpin

Jika seorang bawahan merasa kagum terhadap pemimpinnya maka pemimpin akan mudah diterima berbagai aspek dalam kehidupan pekerjaan organisasi. Behling O Mc Fillen (1996) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya berpengaruh positif terhadap perasaan kagum bawahan dan perasaan kagum merupakan respon penting bawahan terhadap kepemimpinan karismatik atau transformasional yang efektif. Menurut weber (1958) dalam Behling dan Mc Fillen, (1996), bawahan akan menerima arahan dari pemimpin jika mereka percaya bahwa pemimpin memiliki bakat yang luar biasa. Sedangkan Burns (178) dalam raka (1995) mengemukakan bahwa seorang pemimpin mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya melalui kemampuannya mengatasi berbagai krisis dan tantangan. Menurut Willner (1984), dimensi citra pemimpin karismatik meliputi kepercayaan bahwa pemimpin adalah orang yang hebat dan memiliki kekuasaan dan kemampuan luar biasa.

Bennis dan Nanus (1985) membahas secara rinci mengenai daftar perilaku yang mencerminkan keyakinan diri (*self assurance*). Studi yang mereka lakukan terhadap 90 orang pemimpin menyimpulkan bahwa keyakinan diri dapat ditunjukkan secara optimal melalui : (1) menerima

bawahan apa adanya dan bukannya menghakimi mereka ; (2) lebih berfokus pada penanganan hubungan dan permasalahan saat ini ketimbang masa lalu; (3) memperlakukan para bawahan dengan penuh perhatian dan rasa hormat; (4) mempercayai bawahan, dan (5) bekerja secara efektif dan konsisten.

Perilaku pemimpin yang dapat meningkatkan citranya memainkan peran penting dalam menciptakan rasa kagum para bawahan. Rasa kagum bukanlah satu-satunya faktor yang bisa meningkatkan citra kepemimpinan. Menurut Bennis dan Nanus (1985), para pemimpin berusaha mengekspresikan gayanya secara personal. Jadi, pemimpin transformasional berusaha mengekspresikan kompetensi dan kesuksesan pengaruhnya. Dengan demikian diharapkan para bawahan memiliki model dalam melakukan aktivitasnya dengan melihat pemimpinnya yang atraktif, sukses dan kompeten. Sedangkan Coger dan Kanungo (1987) berpendapat bahwa pemimpin hendaknya menciptakan komitmen citra personal secara total, sehingga bawahan menjadi kreatif dan berani mengambil resiko. Jika pemimpin gagal mencapai tujuan, maka pemimpin transformasional akan menjadi tidak efektif. Kendati demikian. Timbulnya citra yang baik merupakan kesuksesan untuk menciptakan rasa kagum terhadap pemimpin.

H2a: Pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perasaan kagum bawahan

H2b : Pemimpin yang meningkatkan citra dirinya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perasaan kagum bawahan

2.4.3. Pemberdayaan, Meyakinkan Kompetensi Bawahan dan Memberi Kesempatan Sukses Bagi Bawahan

Pemberdayaan mencerminkan keyakinan bawahan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam mengatasi berbagai macam tantangan dan masalah. Pemberdayaan bawahan dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari bawahan. Bawahan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit. Behling O dan MC Fillen (1996) mengemukakan bahwa pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan bawahan. Bass (1985) menyatakan bahwa menciptakan kepercayaan merupakan bagian penting dalam kepemimpinan militer. Pemimpin yang mendorong kepercayaan bawahan akan kemampuannya melakukan pekerjaan dengan sukses akan meningkatkan kesuksesan organisasi. Pemberdayaan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan secara langsung melalui interaksinya dengan bawahan dan secara tidak langsung melalui teknik manajerial yang berusaha memberi kesempatan sukses bagi para bawahannya.

Tanggapan pemimpin terhadap kinerja bawahan merupakan suatu proses penting dalam meyakinkan kompetensi bawahan. Pemimpin yang mampu menunjukkan citra keyakinan diri bawahan, dapat meningkatkan kompetensi personalnya. Sim dan Lorenzi (1992) menggunakan teori kognisi sosial dalam merumuskan bahwa tanggapan pemimpin terhadap perilaku karyawan akan mempengaruhi evaluasi karyawan terhadap kinerja

mereka sendiri dan kontribusi yang dilakukan apabila terjadi kesuksesan atau kegagalan.

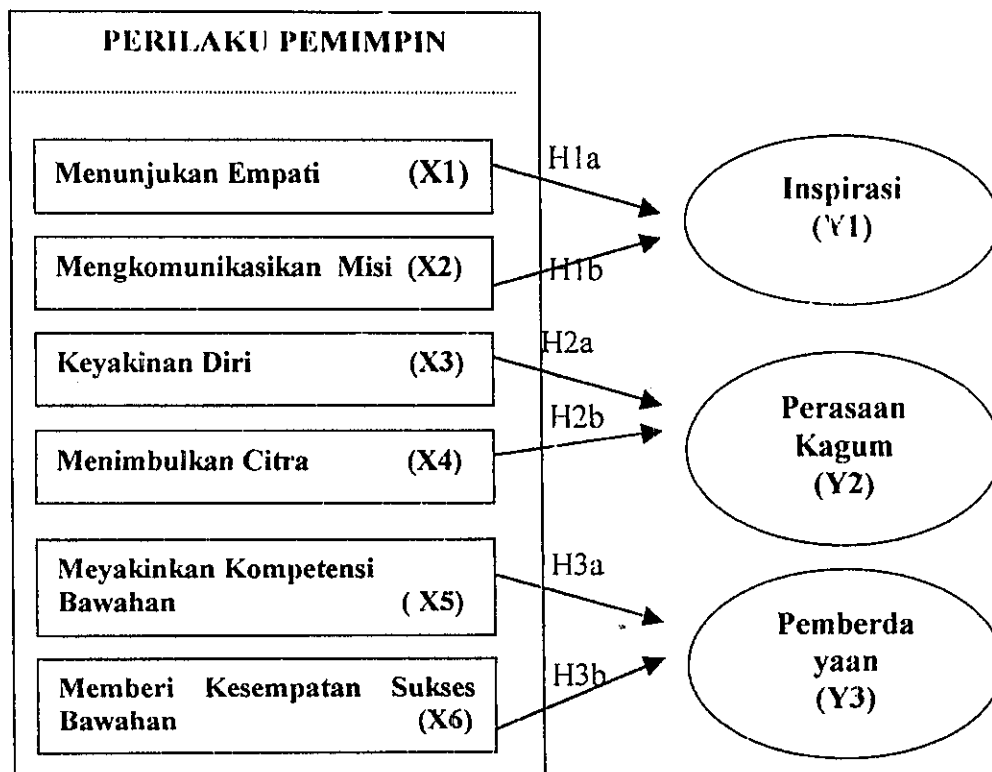
H3a : Pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap pemberdayaan bawahan

H3b : Pemimpin yang memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan bawahan

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaah pustaka di atas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh antara perilaku pemimpin organisasi (dengan atribut menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan, keyakinan diri dan menimbulkan citra diri terhadap perasaan kagum bawahan, meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses terhadap pemberdayaan bawahan yang merupakan kunci kepercayaan bawahan) yang di gambarkan dalam gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran teoritis



Sumber : Kerangka pemikiran teoritis untuk penelitian ini, 2003

2.6. Hipotesis

H1a,1b: Perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi bawahan

H2a,2b: Perilaku pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perasaan kagum bawahan

H3a,3b: Perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pemberdayaan bawahan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Cooper & Emory, (1995) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan berdasarkan kualitas dan ciri tersebut. Populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang mempunyai satu persamaan karakteristik. Sedangkan sampel merupakan sebagian dari elemen-elemen populasi, Nur Indriantoro & Bambang S, (1999). Populasi yang dimaksud disini adalah karyawan perusahaan-perusahaan Asuransi pada tingkat Middle dan supervisor sebanyak 250 orang Dewan Asuransi Indonesia cabang Semarang (2003) di Jawa Tengah, adapun jumlah sampel yang digunakan sebanyak 168 responden.

Sampel yang dimaksud di sini adalah seluruh karyawan yang memiliki atasan langsung (superervisor dan manager) pada perusahaan-perusahaan Asuransi di Jawa Tengah. Sampel yang digunakan berjenis jenis non probabilitas sampling, dengan menggunakan tehnik atau metode purposive sampling, dimana cara pengambilan sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu, pertimbangan yang dimaksud adalah :

- a. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada karyawan yang memiliki atasan langsung. Dalam hal ini para Manager (Middle) dan Supervisor (Lower) di perusahaan-perusahaan Asuransi
- b. Mempunyai masa kerja lebih dari 2 (dua) tahun

- c. Pendidikan minimal SLTA
- d. Perusahaan / lembaga yang sudah beroperasi minimal 4 tahun.

3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber di lapangan. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang diisi atau ditujukan kepada Supervisor dan manager pada perusahaan Asuransi di Jawa Tengah.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian yang pertama tentang hal yang berkaitan dengan atribut perilaku pemimpin yang terdiri menunjukkan empati, mengkomunikasikan misi, keyakinan diri, menimbulkan citra, meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan sedangkan yang kedua berhubungan dengan atribut kunci kepercayaan para bawahan yang terdiri dari inspirasi, perasaan kagum dan pemberdayaan.

3.3. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

1. Kuesioner, yaitu dengan mengirim daftar pertanyaan kepada para responden dalam hal ini para supervisor dan manager pada perusahaan asuransi di Jawa Tengah, para responden diminta mengisi daftar pernyataan atau questionnaire yang diberikan oleh peneliti dalam bentuk memberikan pendapat atau jawaban pada *Follower Belief Questionnaire –Form II* (Behling & Mc Fillen, 1996) dalam

kuesioner I yang terdiri dari 15 item pernyataan dengan skala likert yang masing-masing mempunyai bobot 1 sampai dengan 5 , jawaban ini diarahkan untuk perasaan selama 7 hari terakhir dari mengisi kuesioner dan memberikan pendapat atau jawaban pada *Attribute of Leader behavior Questionnaire - form II* (Behling & Fillen, 1996) yang terdiri dari 18 pernyataan dengan menggunakan skala likert , jawaban ini diarahkan untuk perasaan selama 7 hari terakhir dari mengisi kuesioner.

2. Setelah data terkumpul, maka berkas-berkas data tersebut perlu diolah dulu guna memudahkan proses pembahasan selanjutnya, pengolahan data tersebut antara lain :
 - a. *Editing*, yaitu meneliti kembali data terkumpul selanjutnya dilakukan penyortiran dan di edit menurut kebutuhan analisis.
 - b. *Coding*, yaitu usaha untuk mengklasifikasikan kuesioner yang layak untuk diuji dengan kode tertentu.
 - c. *Tabulating*, yaitu data yang sudah di edit dan sudah tersusun menurut klasifikasinya tersebut dirubah dalam bentuk tabel sesuai dengan kebutuhan analisis data

3.4. Definisi Operasional Variabel penelitian

1. Variabel Leader Behavior (Perilaku Pemimpin)

Perilaku pemimpin yang dimaksudkan di sini adalah sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sesuai wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Variabel ini terdiri dari :

- a. Menunjukkan empati, perilaku pemimpin mengindikasikan orientasi pada kebutuhan dan keinginan bawahan.
- b. Mengkomunikasikan misi, pemimpin menggunakan metafora, kiasan, analogi untuk nilai-nilai dan simbol organisasi untuk menyampaikan misi dan kepentingannya. Pemimpin mengkomunikasikan misi utama melalui tindakan yang dilakukannya.
- c. Keyakinan diri, pemimpin bertindak percaya diri dengan penuh keyakinan.
- d. Menimbulkan/meningkatkan citra, perilaku pemimpin ditunjukkan dengan tindakan yang dilakukan dari kompetensi personal dan komitmen total pada misi organisasi
- e. Meyakinkan kepercayaan bawahan, Pemimpin bersikap untuk menyampaikan gagasan bahwa bawahan dapat meningkatkan kinerjanya, mengatasi hambatan, dan mengendalikan situasi di sekitar kita.
- f. Memberi kesempatan sukses bawahan, pemimpin mendelegasikan tanggung jawab untuk memberi tantangan tugas dan pekerjaan sehingga merubah hambatan menjadi kinerja bawahan.

2. Variabel follower beliefs (Kunci kepercayaan Bawahan)

Kunci kepercayaan bawahan yang dimaksud adalah tingkat kepercayaan bawahan yang diilhami oleh perilaku pemimpinnya di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Variabel ini terdiri dari :

- a. Inspirasi, Kepercayaan bawahan bahwa kegiatan organisasi atau unit memiliki suatu moral transeden atau tujuan etik
- b. Perasaan kagum, kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpin sering tidak sesuai dengan pengaruhnya.
- c. Pemberdayaan, kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya sendiri dalam organisasi atau unit dimana mereka menjadi bagian untuk mengatasi hambatan dan mengendalikan situasi

Faktor demografi :

- a. Masa kerja, waktu dimana karyawan mulai bekerja di perusahaan yang menjadi populasi sampai dengan saat sekarang
- b. Usia , umur dari responden pada saat pengisian kuesioner
- c. Jenis Kelamin, identitas diri responden yang dipandang dari segi Sex, mental maupun fisik.
- d. Pendidikan, Jenjang pendidikan formal tertinggi yang telah dicapai oleh responden

3.5. Indikator dan Skala Pengukuran

Tabel 3.5.1.
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel /Atribut	Indikator	
Perilaku Pemimpin		
Menunjukkan Empati	Pemimpin memahami Pengikutnya	X1.1
	Pemimpin menyesuaikan Tujuannya dengan nilai pengikutnya	X1.2
	Pemimpin mempertimbangkan nilai pemimpin dalam mengkomunikasikan tujuan	X1.3
Mengkomunikasikan Misi	Pemimpin menyatakan misi dengan antusias	X2.1
	Pemimpin membuat misi Organisasi penting	X2.2
	Pemimpin tidak mengumumkan misi dalam suatu cara yang membangkitkan semangat	X2.3
Keyakinan Diri	Pemimpin menunjukkan rasa tidak percaya diri	X3.1
	Pemimpin jarang menunjukkan ketidakpastian	X3.2
	Pemimpin tidak yakin akan dirinya sendiri	X3.3
Menimbulkan Citra	Pemimpin bertindak untuk untuk menentukan bakatnya	X4.1
	Pemimpin bertindak untuk menanamkan kesan pengikutnya	X4.2
	Pemimpin menunjukkan kemampuannya yang kuat	X4.3
Meyakinkan Kompetensi Bawahan	Pemimpin mengatakan bahwa ia mempercayai bawahannya	X5.1
	Pemimpin memuji bawahannya yang melaksanakan pekerjaan dengan baik	X5.2
	Pemimpin memuji kinerja yang baik dari bawahannya	X5.3
Memberi Kesempatan Sukses Bawahan	Pemimpin menolong pengikutnya untuk merancang tujuan yang dicapai	X6.1
	Pemimpin memberi kesempatan pengikutnya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri	X6.2
	Pemimpin Menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk mengalami sukses	X6.3

Kunci Kepercayaan Bawahan		
Inspirasi	Bawahan mempercayai pekerjaan yang dilakukan organisasi	Y1.1
	Bawahan merasa saya bekerja untuk suatu hal yang lebih dari sekedar pendapatan	Y1.2
	Pekerjaan saya tidak mendatangkan hasil yang baik	Y1.3
	Pekerjaan dalam organisasi saya bermanfaat bagi masyarakat	Y1.4
	Pekerjaan yang saya lakukan mendatangkan hasil yang baik	Y1.5
Perasaan Kagum	bawahan memiliki keyakinan pada pemimpin	Y2.1
	Bawahan memiliki keyakinan pada pemimpin bahkan bila hal yang tdk berjalan semestinya	Y2.2
	bawahan mengagumi pemimpin	Y2.3
	Untuk mencari seseorang pemimpin adalah hal yang sulit	Y2.4
	Bawahan mempercayai pimpinan	Y2.5
Pemberdayaan	Bawahan merasa dapat mengatasi masalah dalam pekerjaan	Y3.1
	Bawahan mempercayai keyakinannya dalam membuat keputusan mengenai pekerjaan	Y3.2
	Bawahan dapat mengatasi situasi yang tidak familier pada pekerjaan	Y3.3
	Bawahan dapat mengatasi tugas yang baru	Y3.4
	bawahan yakin dengan kemampuansaya dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan	Y3.5

Sumber : Dikembangkan Untuk Penelitian, 2003

Tabel 3.5.2.
Penentuan Variabel Dependen dan Independen

Taha P	Variabel Dependen (Kunci Kepercayaan Bawahan)	Variabel Independen (Perilaku Pemimpin)
I	Inspirasi	Menunjukkan Empati Mengkomunikasikan Misi
II	Perasaan Kagum	Keyakinan Diri Menimbulkan Citra
III	Pemberdayaan	Meyakinkan Kompetensi Bawahan Memberi kesempatan sukses bawahan

Sumber : Dikembangkan Untuk penelitian, 2003

Tabel 3.5.3.
Pengukuran Variabel Penelitian

Nama variabel	Pengukuran	Sumber
<p>Perilaku pemimpin</p> <hr/> <p>Menunjukkan Empati</p>	<p>Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur menunjukkan empati</p>	<p>Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management , Vol 21,163-191</p>
<p>Mengkomunikasikan Misi</p>	<p>Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur mengkomunikasikan misi</p>	<p>Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management , Vol 21,163-191</p>
<p>Keyakinan Diri</p>	<p>Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur Keyakinan diri</p>	<p>Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management , Vol 21,163-191</p>
<p>Menimbulkan Citra</p>	<p>Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur menimbulkan Citra</p>	<p>Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management , Vol 21,163-191</p>
<p>Meyakinkan Kompetensi bawahan</p>	<p>Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur meyakinkan Kompetensi Bawahan</p>	<p>Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management , Vol 21,163-191</p>

Memberi kesempatan Sukses Bawahan	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 3 item untuk mengukur Memberi kesempatan sukses Bawahan	Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management ,Vol 21,163-191
Kunci Kepercayaan Bawahan Inspirasi	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 5 item untuk mengukur Inspirasi	Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management ,Vol 21,163-191
Perasaan Kagum	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 5 Item untuk mengukur perasaan Kagum	Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management ,Vol 21,163-191
Pemberdayaan	Dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan Skala Likert pada 5 item untuk mengukur Pemberdayaan	Behlin O & Mc Fillen (1996) , Group & Organisational management ,Vol 21,163-191

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

3.6.Teknik Analisis Data

Penelitian ini bersifat kausalitas artinya penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yang terdiri dari 6 (enam) dimensi atau atribut perilaku pemimpin dengan variabel dependen yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi kunci kepercayaan bawahan dan variabel moderating demografi dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengolahan menggunakan Program SPSS 10.0

3.6.1. Variabel kepercayaan bawahan (Y)

Merupakan kunci kepercayaan bawahan dalam kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dari :

Y 1 = Inspirasi

Y2 = Perasaan kaguman

Y3 = Pemberdayaan

3.6.2. Variabel perilaku Kepemimpinan (X)

Merupakan tanggapan karyawan terhadap perilaku kepemimpinan transformasional yang dipraktikkan terhadap karyawan meliputi :

X1 = Menunjukkan empati

X2= Mengkomunikasikan Misi

X3 = Keyakinan diri

X4 = Menimbulkan /meningkatkan citra

X5= Meyakinkan kompetensi bawahan

X6= Memberi kesempatan sukses bawahan

Prosedur penelitian tersebut menggunakan skala likert, yaitu dengan menjelaskan bahwa cara pengukuran adalah dengan menghadapkan responden dengan sebuah pertanyaan maupun pernyataan yang kemudian untuk memberikan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan skor 5, 4, 3, 2, 1,

Dalam pendapatnya Walizer & Wenir (1993) dinyatakan bahwa skala likert kadang-kadang disebut sebagai suatu penelitian yang dijumlahkan, karena semua jawaban diberi bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah tertentu. Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Hasil nilai merupakan nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat ditampilkan dalam interval, dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} \dots\dots\dots (1)$$

3.7. Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan suatu teknik untuk membangun model matematik yang dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap variabel dependennya. Dan berupa analisis yang bersifat kuantitatif yang dapat digunakan untuk pembuktian hipotesis. Model analisis ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh atribut –atribut perilaku kepemimpinan transformasional yang terdiri dari menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi, perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra terhadap perasaan kagum serta perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap pemberdayaan bawahan.

Analisis regresi yang digunakan disini untuk menguji variabel independen, dan variabel dependen . Pertama variabel independen : yaitu variabel yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain, dan sering disebut variabel prediktor dan dikombinasikan dengan huruf X, kedua variabel dependen : yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel independen, sering disebut variabel respon dan dikombinasikan dengan Y, Persamaan regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel tersebut adalah Sebagai berikut :

$$Y1 = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e$$

$$Y2 = \beta_0 + \beta_1 X3 + \beta_2 X4 + e$$

$$Y3 = \beta_0 + \beta_1 X5 + \beta_2 X6 + e \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

$Y1, Y2, Y3$ = Variabel dependen (Inspirasi, Perasaan Kagum , Pemberdayaan

$X1-X6$ = Variabel independen (Menunjukkan Empati, Mengkomunikasikan Misi, Keyakinan Diri, Menimbulkan Citra, Meyakinkan Kompetensi bawahan, dan Memberi Kesempatan Sukses bawahan)

β = Konstanta

3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan pengujian untuk melihat apakah alat ukur atau item pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan baik atau tidak, caranya dengan melakukan uji korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya .

Dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk memilih item-item pertanyaan yang relevan untuk dianalisis, setelah diadakan uji validitas dan mendapatkan nilai koefisien korelasi antara 0 sampai dengan 1, semakin mendekati 1 berarti semakin baik validitasnya, adapun perhitungan validitas menggunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut :

$$R = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots\dots\dots(3)$$

dimana :

r = Koefisien validitas

X = Skor subyek

Y = Skor total

XY= Skor pertanyaan dikalikan skor total

N = Banyaknya subyek

(Syaefuddin Azwar, 1999)

3.8.2. Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah pengujian kestabilan alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dapat melakukan hal yang sama pada saat dipakai untuk mengukur ulang obyek yang sama. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan dengan uji inter consistency, yaitu dengan cara membicarakan instrumen cukup sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan melihat nilai koefisien alpha (α). Dikatakan reliabel jika nilai alpha melebihi nilai 0,5 atau nilai alpha mendekati nilai 1, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left| \frac{j}{j-1} \right| \left| \frac{S^2 X - \Sigma S^2 Y_j}{S^2 X} \right| \dots\dots\dots (4)$$

Dimana :

$S^2 X$ = varians skor subyek pada keseluruhan test yang terdiri dari
Beberapa pertanyaan .

$S^2 Y_j$ = varians skor subyek pada belahan ke j, dimana $j = 1, 2, 3, \dots, j$

S = banyaknya pertanyaan

α = Koefisien reliabilitas alpha

3.9. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Gujarati (1993 :157) menyatakan ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang dapat terjadi dalam penggunaan model regresi linear berganda yaitu multikolinearitas, heterokedastisitas dan autokorelasi. Jika hal tersebut terjadi dalam arti terdapat penyimpangan asumsi klasik, maka model yang digunakan tidak bersifat *Best Linear (unbiased Estimator)* sehingga dengan hal tersebut perlu pengujian atas model sebagai deteksi terjadi tidaknya penyimpangan asumsi klasik.

3.9.1. Uji Autokorelasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Jika terjadi korelasi maka dinamakan autokolinearitas. Deteksi terhadap autokorelasi digunakan Durbin Watson (DW) test dengan langkah untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah Jika ada nilai p Value untuk DW maka deteksi ada tidaknya autokolinearitas dilihat dari p value tersebut atau dengan cara melihat nilai DW dan kemudian melakukan mapping dengan ketentuan sebagai berikut :

- ✗ Jika DW terletak di daerah $+ \text{ auto}$ atau $- \text{ auto}$ maka sudah pasti bahwa regresi tersebut mengandung autokorelasi
- ✗ Jika DW terletak di daerah no auto maka tidak ada autokorelasi

Secara umum, Rusli A K (2001) besaran Durbin Watson bisa diambil patokan :

1. Angka DW dibawah -2 berarti ada autokorelasi
2. Angka DW antara -2 s/d $+2$ berarti tidak ada autokorelasi
3. Angka DW di atas $+2$ berarti ada autokorelasi

3.9.2. Uji Multikoleniaritas.

Multikoleniaritas berarti menunjukkan adanya hubungan linear antara satu variabel dengan variabel bebas yang lain. Dalam pendapatnya Rieveltd & lasmino (1994) disebutkan bahwa akibat adanya multikolenieritas ini akan sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Dalam pendapatnya Sumodiningrat dalam Heru,(2002) dikatakan tentang adanya multikoleniaritas sebagai berikut :

Masalah multikolenieritas bisa timbul karena besaran-besaran dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama, sehingga sekali faktor-faktor yang mempengaruhi menjadi operatif, maka seluruh variabel cenderung berubah dengan arah yang sama karena sifat yang mendasar , multikoleniaritas sering terjadi pada sebagian besar hubungan –hubungan ekonomi.

Adapun pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikoleniaritas , singgih santoso (2000) sebagai berikut :

- ✍ Mempunyai Nilai VIF (Variance Inlation Factor) di sekitar angka 1
- ✍ Mempunyai angka tolerance mendekati 1

3.9.3. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastiditas, berarti bahwa korelasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi yang lain (Rietveld & Lasmono ; 1993) .

Adapun cara yang dilakukan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan metode uji Glejzer, pembuktian dilakukan dengan cara meregresikan variabel residual absolut sebagai variabel terikat dengan melihat variabel-variabel bebas kepemimpinan, apabila variabel bebas tidak signifikan secara statistik dalam pengaruh variabel terikat, berarti tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik dengan model regresinya, demikian berlaku sebaliknya.

3.10. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui distribusi data, penggunaan model regresi berganda disyaratkan data yang digunakan harus normal, dan dikatakan model regresi normal bila tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 ,Gujarati (1995)..

3.11. Uji Signifikansi (uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji seberapa signifikan tiap-tiap variabel penjelas terhadap variabel terikat, adapun langkahnya sbb:

1. Menentukan formulasi null hipotesis statistik :

$H_0 ; \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas (X terhadap variabel tergantung (Y) secara parsial

$H_a ; \beta_i > 0$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel (Y) secara parsial

2 Menentukan nilai t hitung dengan rumus, Sudjana (1992):

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)} \dots\dots\dots(5)$$

Di mana :

β_i = Koefisien regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar deviasi

1. Dengan tingkat keyakinan 95 % atau $\alpha = 0.05$, $df = n-k$, diperoleh nilai tabel, kemudian membandingkan dengan nilai t_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak :

✍ Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a

✍ Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a

3.11. Uji Signifikansi (uji f)

Uji f dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara bersama-sama atau dengan kata lain menguji apakah model yang terbentuk sudah sesuai.

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

2. Menentukan formulasi null hipotesis statistik :

$H_0 ; \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel tergantung (Y) secara simultan

$H_a ; \beta_1 = \beta_2 > 0$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel (Y) secara simultan

3. Menentukan nilai t hitung dengan rumus:

$$f_{hitung} = \frac{R^2 (N - (k - 1))}{(1 - R^2) (k)} \dots \dots \dots (6)$$

Di mana :

R^2 = Koefisien determinasi

K = Standar deviasi

N = jumlah Sampel

4. Dengan tingkat keyakinan 95 % atau $\alpha = 0,05$, $df = n - k$, diperoleh nilai tabel, kemudian membandingkan dengan nilai f_{hitung} yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak :

✗ Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a

✗ Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Demografi Responden

4.1.1. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan merupakan bekal yang harus dimiliki oleh seseorang dalam bekerja, dimana dengan pendidikan seseorang dapat memperoleh pengetahuan dan ketrampilan, pengalaman serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan perusahaan, maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan dunia kerja yang diinginkan, adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir terlihat dalam tabel 4.1. sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	prosentase
1	SLTA	69	41
2	D3	60	36
3	S1	32	19
4	S2	7	4
		168	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2003

Dari tabel 4.2. menunjukkan bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin Laki-laki yaitu sebesar (73%) , hal ini disebabkan karena dalam perusahaan asuransi sebagian besar berkaitan dengan pekerjaan lapangan dan membutuhkan ketahanan fisik maupun semangat yang tinggi.

4.1.3. Responden Menurut Usia

Dalam banyak kasus perilaku seseorang dalam berorganisasi ditentukan oleh usianya. Usia seseorang akan mempengaruhi kemampuan dalam bekerja , berfikir, pengambilan keputusan manajerial. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, tanggungjawab dalam bertindak, berfikir serta pengambilan keputusan,. Adapun karakteristik responden berdasarkan usia bisa dilihat dalam tabel 4.3. sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Responden Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	≤ 20 tahun	-	0
2	21 tahun s/d 30 Tahun	38	23
3	31 tahun s/d 40 tahun	57	34
4	≥ 40 tahun	73	43
		168	100

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Dari tabel 4.3. menunjukkan bahwa responden paling banyak berusia Lebih dari 40 tahun yaitu sebesar (43%), karena pada usia ini kestabilan emosi sudah bisa terkendali sehingga pengambilan keputusan lebih rasional dan bijaksana

4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja pada umumnya dapat memperlihatkan profesionalitas seseorang dalam bekerja, baik kecakapan, tingkat kesalahan, ketrampilan maupun tindakan terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Semakin seseorang mempunyai pengalaman kerja yang lama maka semakin mereka profesional dalam pekerjaan dan dapat meminimalisasi kesalahan dari apa yang mereka kerjakan di sisi lain bahwa masa kerja juga dapat menjadi salah satu kriteria dalam promosi jabatan di dalam suatu organisasi baik dari segi karir maupun insentif. Adapun jumlah responden menurut masa kerja dapat dilihat dalam tabel 4.4. sebagai berikut :

Tabel 4.4.
Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah	Prosentse
1	2 tahun s/d 4 tahun	45	27
2	4 tahun s/d 6 tahun	58	34
3	6 tahun ke atas	65	39
		168	100

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Dari tabel 4,4, menunjukkan bahwa responden paling banyak mempunyai masa kerja lebih dari 6 tahun yaitu sebesar (39 %), karena masa kerja dapat menambah ketrampilan dan kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Demikian pula pada perusahaan asuransi semakin karyawan memiliki masa kerja yang lama tingkat kecakapan dan ketrampilanpun bertambah.

4.2. Analisis Kualitatif

Dari data yang diolah dapat diketahui bahwa perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh terhadap inspirasi bawahan, hal ini karena pemimpin yang memiliki masa kerja yang lama biasanya mempunyai karakter dan skill yang profesional sehingga dapat memberikan panutan bagi karyawan.

Sedangkan Perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan meyakinkan diri dan menimbulkan citra pada bawahan berpengaruh terhadap perasaan kagum bawahan, hal ini disebabkan karena pemimpin yang memiliki masa kerja yang lama, tingkat emosinya stabil dapat meyakinkan bawahan dan bawahan bisa timbul citra dirinya dalam melakukan pekerjaan

Perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh terhadap pemberdayaan bawahan, pemimpin apabila mempunyai masa kerja yang lama, dan

profesional selalu meyakinkan kompetensi dan selalu memberikan kesempatan sukses bawahan, karena pimpinan mengakui bahwa dalam melaksanakan pekerjaan melalui orang lain

4.3. Analisis Kuantitatif

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya penelitian

Suatu alat ukur dikatakan valid jika Correlated item total correlation lebih besar atau sama dengan 0,41. Dari tabel 4.5, 4.6, 4.7. Dapat dilihat bahwa correlated item total correlation berada pada retning yang telah distandarkan

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas instrumen Penelitian

Item pernyataan	Correlated Item Total correlation		
	Menunjukan Empati (X1)	Mengkomunikasikan Misi (X2)	Inspirasi (Y1)
1	0,633	0,615	0,624
2	0,643	0,624	0,644
3	0,636	0,616	0,692
4			0,625
5			0,765
Total	1,000	1,000	1,000

Sumber : data Primer yang diolah, 2003

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas instrumen Penelitian

	Correlated Item Total correlation		
Item Pernyataan	Keyakinan Diri (X3)	Menimbulkan Citra (X4)	Perasaan Kagum (Y2)
1	0,617	0,625	0,643
2	0,658	0,613	0,649
3	0,51	0,636	0,616
4			0,685
5			0,652
Total	1,000	1,000	1,000

Sumber : data Primer yang diolah, 2003

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas instrumen Penelitian

	Correlated Item Total correlation		
Item Pernyataan	Meyakinkan Kompetensi Bawahan (X5)	Memberi Kesempatan Sukses Bawahan (X6)	Pemberdayaan (Y3)
1	0,615	0,638	0,641
2	0,671	0,643	0,610
3	0,616	0,634	0,629
4			0,621
5			0,620
Total	1,000	1,000	1,000

Sumber : data Primer yang diolah, 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP

Dari hasil olahan data dengan program SPSS 10,0 menunjukkan bahwa correlated item total correlation dari semua variabel besarnya diatas 0,51. hal ini berarti alat ukur dari variabel yang digunakan adalah valid. Hasil uji validitas masing-masing item dari variabel untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada lampiran .

Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan metode konsistensi internal dengan teknik cronbach alpha. Suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang lebih besar dari 0.6. Peneliti melakukan pertanyaan dengan menggunakan program SPSS 10,0 for windows. Hasil uji reliabilitas dari semua variabel disajikan pada lampiran .

Nilai alpha dari seluruh variabel telah memenuhi nilai minimal yang disyaratkan yaitu alpha lebih besar dari 0.60 cronbach alpha,. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel , seperti ditunjukkan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8.
Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

Uji Reliabelitas	Variabel	Alpha	Kesimpulan
Pengaruh Perilaku pemimpin menunjukan empati dan menngkomunikasikan misi terhadap Inspirasi bawahan	Y1(Inspirasi awahan) X1(menunjukkan empati) X2 Mengkomunikasikan misi)	0,7194	Reliabel
Pengaruh Perilaku Pemimpin Keyakinan diri dan menimbulkan citra bawahan terhadap perasaan kagum bawahan	Y2 (Perasaan Kagum Bawahan) X3 (Keyakinan Diri) X4 (menimbulkan Citra bawahan)	0,6927	Reliabel
Pengaruh perilaku pemimpin Meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap pemberdayaan bawahan	Y3(PemberdayaanBawahan) X5(meyakinkan kompetensi bawahan) X6 (memberi kesempatan sukses bawahan	0,6804	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2003

4.3.2. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data. Penggunaan model regresi berganda disyaratkan data yang digunakan harus normal,

dikatakan model regresi normal bila tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (Gujarati, 1995). Adapun hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel 4.9

Tabel 4.9.
Hasil uji Normalitas

Variabel	Item pernyataan	Ks-Z	Sign.	Kesimpulan
Menunjukkan empati (X1)	X1.1	0,546	0,539	Normal
	X1.2	0,462	0,539	Normal
	X1.3	0,417	0,422	Normal
Mengkomunikasikan Misi (X2)	X2.1	0,382	0,401	Normal
	X2.2	0,385	0,412	Normal
	X2.3	0,355	0,394	Normal
Inspirasi Bawahan (Y1)	Y1.1	0,336	0,408	Normal
	Y1.2	0,341	0,410	Normal
	Y1.3	0,346	0,409	Normal
	Y1.4	0,334	0,387	Normal
	Y1.5	0,344	0,405	Normal
Keyakinan Diri (X3)	X3.1	0,463	0,488	Normal
	X3.2	0,462	0,483	Normal
	X3.3	0,417	0,473	Normal
Menimbulkan Citra (X4)	X4.1	0,416	0,463	Normal
	X4.2	0,403	0,452	Normal
	X4.3	0,384	0,443	Normal
Perasaan Kagum Bwhn (Y2)	Y2.1	0,372	0,422	Normal
	Y2.2	0,458	0,450	Normal
	Y2.3	0,453	0,448	Normal
	Y2.4	0,312	0,342	Normal
	Y2.5	0,345	0,345	Normal
Meyakinkan Kompetensi Bawahan (X5)	X5.1	0,410	0,354	Normal
	X5.2	0,391	0,342	Normal
	X5.3	0,391	0,332	Normal
Memberi Kesempatan Sukses Bawahan (X6)	X6.1	0,328	0,335	Normal
	X6.2	0,337	0,335	Normal
	X6.3	0,367	0,333	Normal
Pemberdayaan (Y3)	Y3.1	0,329	0,294	Normal
	Y3.2	0,334	0,299	Normal
	Y3.3	0,340	0,284	Normal
	Y3.4	0,312	0,253	Normal
	Y3.5	0,364	0,394	Normal

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Berdasarkan hasil uji dengan menggunakan kolmogorov Smirnov Test menunjukkan semua item pernyataan normal, hal ini berdasarkan atas standar nilai di atas 0.05

4.3.3. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

4.3.3.1. Autokorelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang ada pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier berganda ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya)

Dalam penelitian ini untuk menguji ada tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW) dimana DW tabel adalah sebagai berikut : batas bawah (du) = 1,72 dan batas atas $4-du=2,28$. dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila $DW < 4-du$. dari hasil pengujian tersebut ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (asumsi penyimpangan klasik) untuk regresi. Demikian pula bila didasarkan pada patokan Sbb;

Secara umum besaran Durbin Watson (D-W) bisa diambil patokan :

- a. Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- b. Angka D-W antara -2 s/d +2 berarti tidak ada autokorelasi
- c. Angka D-W diatas + 2 berarti ada autokorelasi negatif

Pada regresi Model Summary, terlihat data Durbin Watson Perilaku Pemimpin ; Menunjukkan Empati (X1), Mengkomunikasikan Misi (X2) dan Inspirasi (Y1) sebesar 1,983 ,Perilaku Pemimpin ; Keyakinan Diri (X3), Menimbulkan Citra (X4) dan Perasaan Kagum (Y2) sebesar 2,087 dan Perilaku Pemimpin ; Meyakinkan kompetensi bawahan (X5), Memberi Kesempatan Sukses Bawahan (X6) dan Pemberdayaan (Y3) sebesar 2,197. hal ini berarti model regresi diatas tidak terdapat masalah autokorelasi. Perhitungan model summary terdapat dalam lampiran.

4.3.3.2. Multikolinearitas

Pengujian multikoleniearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas ,(Singih Santoso, 2000) :

- Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) di sekitar angka 1
- Mempunyai angka toleransi mendekati 1

Tabel 4.10.
Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	Tolerance	VIF
(Perilaku Pemimpin) menunjukkan Empati	0,993	1,007
(Perilaku Pemimpin) Mengkomunikasikan Misi	0,993	1,007
(Perilaku Pemimpin) keyakinan Diri	0,942	1,061
(Perilaku Pemimpin) Menimbulkan citra	0,942	1,061
(Perilaku Pemimpin) Meyakinkan Kompetensi Bawahan	0,973	1,028
(Perilaku Pemimpin) Memberi Kesempatan Sukses bawahan	0,973	1,028

Sumber : data Primer Yang diolah, 2003

Dari tabel di atas yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer pada bagian coefficients dalam collinearity statistics (lampiran) menyatakan bahwa hasil tolerance variabel Perilaku Pemimpin ; Menunjukkan empati (X1), Mengkomunikasikan Misi (X2), Keyakinan Diri (X3), menimbulkan Citra (X4), Meyakinkan Kompetensi bawahan (X5), dan Memberi Kesempatan Sukses bawahan (X6) sesuai dengan yang distandarkan yaitu mendekati angka 1 sehingga dengan demikian tidak terdapat gangguan multikoleniaritas dalam penelitian. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF Menunjukkan Empati (X1), Mengkomunikasikan Misi (X2), Keyakinan Diri (X3), Menimbulkan Citra (X4), Meyakinkan

Kompetensi Bawahan (X5), dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan (X6) yang di sekitar angka 1.

4.3.3.3. Heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini korelasi spearman nilai r hitung semuanya mendekati nol, yaitu korelasi spearman antara :

1. Perilaku Pemimpin Menunjukkan Empati terhadap residu adalah 0,000, dan Perilaku Pemimpin Mengkomunikasikan Misi terhadap residu adalah 0,014
2. Perilaku Pemimpin Keyakinan Diri terhadap residu adalah 0,015, dan Perilaku pemimpin Menimbulkan Citra terhadap residu adalah 0,048
3. Perilaku Pemimpin Meyakinkan Kompetensi bawahan terhadap residu adalah 0,000, dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan terhadap residu adalah 0,011

Kompetensi Bawahan (X5), dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan (X6) yang di sekitar angka 1.

4.3.3.3. Heterokedastisitas.

Dalam penelitian ini korelasi spearman nilai r hitung semuanya mendekati nol, yaitu korelasi spearman antara :

1. Perilaku Pemimpin Menunjukkan Empati terhadap residu adalah 0,000, dan Perilaku Pemimpin Mengkomunikasikan Misi terhadap residu adalah 0,014
2. Perilaku Pemimpin Keyakinan Diri terhadap residu adalah 0,015, dan Perilaku pemimpin Menimbulkan Citra terhadap residu adalah 0,048
3. Perilaku Pemimpin Meyakinkan Kompetensi bawahan terhadap residu adalah 0,000, dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan terhadap residu adalah 0,011

4.3.4. Pengujian Hipotesis

4.3.4.1. Pengujian Hipotesis 1 variabel (perilaku Pemimpin) Menunjukkan Empati dan Mengkomunikasikan Misi terhadap Variabel Inspirasi Bawahan

Dari hasil perhitungan regresi dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y_1 = -6,725 + 1,248 X_1 + 0,834 X_2$, artinya bila pemimpin tidak menunjukkan empati dan tidak mengkomunikasikan misi, maka sangat tidak dapat menimbulkan inspirasi bawahan.

Perhitungan dengan level of signifikan Alfa 5 % memperoleh hasil f_{test} sebesar 43,720 dan f_{tabel} sebesar 3,00, karena diketahui $f_{test} > f_{tabel}$ sehingga dapat dikatakan signifikan artinya secara bersama-sama variabel bebas (Perilaku Pemimpin Menunjukkan Empati dan Perilaku Pemimpin Mengkomunikasikan Misi) mempengaruhi variabel tergantung (Inspirasi bawahan)

Sedangkan dengan pengujian t menunjukan bahwa t_{test} Perilaku Pemimpin menunjukkan Empati sebesar 7,505 dan Perilaku Pemimpin Mengkomunikasikan Misi sebesar 4,937 $> t_{tabel}$ 1,96 maka variabel dikatakan signifikan artinya Perilaku Pemimpin Menunjukkan Empati mempengaruhi Inspirasi bawahan dan Perilaku Pemimpin yang Mengkomunikasikan Misi mempengaruhi Inspirasi bawahan.

Berdasarkan hasil tersebut H1a dan H1b diterima yang berarti Perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi bawahan.

4.3.4.2. Pengujian Hipotesis 2 Variabel (perilaku Pemimpin) Keyakinan Diri dan Menimbulkan Citra terhadap variabel Perasaan Kagum Bawahan

Dari hasil perhitungan regresi dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y_2 = -1,700 + 0,948 X_3 + 0,705 X_4$, artinya bila pemimpin tidak meyakinkan diri dan tidak menimbulkan citra , maka tidak menimbulkan perasaan kagum pada bawahan.

Perhitungan dengan dengan level of signifikan Alfa 5 % diperoleh f_{test} sebesar 25,279 dan f_{tabel} sebesar 3,00 karena $f_{test} > f_{tabel}$ sehingga dikatakan signifikan artinya secara bersama-sama variabel bebas (Perilaku Pemimpin Keyakinan Diri dan Perilaku Pemimpin Menimbulkan Citra) mempengaruhi variabel tergantung (Perasaan Kagum bawahan)

Sedangkan pengujian dengan uji t menunjukan bahwa t_{test} untuk Perilaku Pemimpin Keyakinan Diri sebesar 4,873 dan Perilaku Pemimpin Menimbulkan Citra sebesar 3,854 $> t_{tabel}$ 1,96 maka variabel dikatakan signifikan artinya Perilaku Pemimpin Menunjukan

Empati mempengaruhi Perasaan Kagum bawahan dan Perilaku Pemimpin Menimbulkan Citra mempengaruhi Perasaan Kagum bawahan .

Sehingga berdasarkan hasil tersebut H2a dan H2b diterima yang berarti Perilaku pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi bawahan

4.3.4.3. Pengujian Hipotesis 3 variabel (perilaku Pemimpin) Meyakinkan Kmpetensi Bawahan dan Memberi Kesempatan Sukses Bawaha terhadap Variabel Pemberdayaan Bawahan

Dari hasil perhitungan regresi diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y_3 = -2,57 + 1,240 X_5 + 0,368 X_6$, artinya bila pemimpin tidak meyakinkan kompetensi bawahan dan tidak memberi kesempatan sukses bawahan, maka tidak terjadi pemberdayaan bawahan.

Perhitungan dengan level of signifikan Alfa 5 % diperoleh f_{test} sebesar 45,350 dan f_{tabel} sebesar 3,00 . karena $f_{test} > f_{tabel}$ sehingga dikatakan signifikan artinya secara bersama-sama variabel bebas (Perilaku pemimpin Meyakinkan Kompetensi Bawahan dan Perilaku

Pemimpin Memberi Kesempatan Sukses bawahan) mempengaruhi variabel tergantung (Pemberdayaan bawahan) .

Sedangkan pengujian dengan uji t menunjukan bahwa t_{test} untuk Perilaku Pemimpin Meyakinkan Kompetensi Bawahan sebesar 8,721 dan Perilaku Pemimpin memberi Kesempatan Sukses Bawahan sebesar 2,35 $> t_{tabel}$ 1,96 maka variabel dikatakan signifikan artinya Perilaku Pemimpin Meyakinkan Kompetensi Bawahan mempengaruhi Pemberdayaan bawahan dan Perilaku Pemimpin Memberi Kesempatan Sukses Bawahan mempengaruhi Pemberdayaan bawahan.

Sehingga berdasarkan hasil tersebut H3a dan H3b diterima yang berarti Perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap inspirasi bawahan

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh atribut-atribut perilaku pemimpin (menunjukkan empati, mengkomunikasikan misi, keyakinan diri, menimbulkan citra, meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan) terhadap kunci kepercayaan bawahan (inspirasi, perasaan kagum dan pemberdayaan bawahan).

Penelitian ini merupakan penelitian yang dimodifikasi dari penelitian Behling O & Mc Fillen (1986), Raka (2002) dan Silyana Junaidi (2002) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi.

Penelitian ini menggunakan responden para supervisor dan Middle pada perusahaan asuransi di Jawa tengah dengan pertimbangan dalam perusahaan asuransi sistem manajemen dan pola kerjanya hampir memiliki kesamaan serta selalu menyesuaikan dengan perubahan maupun perkembangan jaman. Data yang digunakan data primer dengan menyebar questionnaire. Ada tiga variabel dependen yang diteliti yaitu Inspirasi, Perasaan Kagum dan Pemberdayaan bawahan dan enam variabel independen dengan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Pada hipotesis 1 terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan, yang berarti hipotesis diterima.

2. Hipotesis 2

Pada hipotesis 2 terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin Keyakinan diri dan menimbulkan citra bawahan terhadap perasaan kagum bawahan, yang berarti hipotesis diterima

3. Hipotesis 3

Pada hipotesis 3 terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap Pemberdayaan bawahan, yang berarti hipotesis diterima

5.2. Implikasi Teoritis

Model teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipergunakan sebagai justifikasi kuat atas konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan secara empiris pada variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini, variabel tersebut adalah perilaku pemimpin

yang menunjukkan empati, mengkomunikasikan misi, inspirasi, keyakinan diri, menimbulkan citra diri, perasaan kagum, meyakinkan kompetensi bawahan, memberi kesempatan sukses bawahan dan pemberdayaan bawahan.

Leavit (1986) , Conger & Kanungo (1987) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional ditentukan oleh kemampuan menentukan misi yang jelas dan mampu mengembangkan visi, sementara Behling O & Mc Fillen (1996), Bass (1985), Fandy (2002) mengemukakan bahwa empati dapat mempengaruhi inspirasi bawahan.

Penelitian pengaruh antara perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui dua indikator yang berpengaruh terhadap inspirasi bawahan yaitu menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan adalah positif. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian dan teori yang dikembangkan oleh Behling O & Mc Fillen (1996), Raka (1995) dan Junaidi S & Fandy (2002)

Bennis & Nanus (1984), Behling O & Mc Fillen (1996), Raka (1995) mengemukakan bahwa pemimpin yang meyakinkan diri dan meningkatkan citra dirinya berpengaruh terhadap perasaan kagum bawahan. Penelitian pengaruh antara perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya terhadap perasaan kagum dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut terdapat dua indikator yang berpengaruh terhadap perasaan kagum bawahan yaitu keyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra dirinya terhadap perasaan kagum bawahan adalah positif. Oleh karena itu penelitian ini mengkonfirmasi teori dan penelitian yang dikembangkan oleh Behlking O & Mc Fillen (1996), Conger & Kanungo (1987) dan Raka (1995).

Behling O & Mc Fillen (1996), Bass (1985) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh terhadap pemberdayaan bawahan. Penelitian pengaruh perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh terhadap pemberdayaan bawahan dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut terdapat dua indikator yang berpengaruh terhadap pemberdayaan bawahan yaitu meyakinkan kompetensi

bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan,. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif. Oleh karena itu penelitian ini mengkonfirmasi teori dan penelitian yang dikembangkan oleh Behling O & Mc Fillen (1996) Junaidi (2002), bass (1985)

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh dari perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi terhadap inspirasi bawahan, pengaruh perilaku pemimpin yang berkeyakinan diri dan meningkatkan citra bawahan terhadap perasaan kagum bawahan dan perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan terhadap pemberdayaan bawahan

Dari hasil temuan penelitian tersebut bisa dipandang sebagai usaha lain dalam memperkaya literatur mengenai perilaku pemimpin dan juga memberikan kontribusi pada literatur mengenai kunci kepercayaan bawahan yang terdiri dari inspirasi, perasaan kagum dan pemberdayaan bawahan. Oleh karena itu temuan yang dihasilkan dari pengujian empiris ini dapat dijadikan pedoman bagi para pemimpin atau pengambil keputusan dalam menerapkan dan menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Karena perkembangan dan perubahan zaman berdampak pada sikap dan tingkah laku karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, di sisi lain bahwa pemimpin yang baik apabila dapat menciptakan pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien

sehingga model transformasional dapat dijadikan saran untuk mencapai efektivitas organisasi.

5.3. Keterbatasan

Penulis mengakui adanya sejumlah keterbatasan dalam penelitian, berikut ini adalah keterbatasan –keterbatasan yang mungkin dapat mengurangi kegunaan dari hasil penelitian ini. Model penelitian ini masih relatif sederhana dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kunci kepercayaan bawahan, Data yang didapat dari responden kemungkinan berbeda dengan yang diharapkan, penentuan sampel dengan *Purposive sampling* yang mungkin dapat mengurangi tingkat generalisasi hasil penelitian. Dan dengan menerjemahkan instrumen terlebih dahulu sehingga kemungkinan menimbulkan makna serta pemahaman yang berbeda.

Meskipun adanya keterbatasan yang ada peneliti berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam menambah serta mengembangkan wawasan kepemimpinan.

Untuk peneliti-peneliti selanjutnya diharapkan dilakukan dengan memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang telah dikemukakan diatas seperti populus, sampel, objek, bahkan mungkin ditambah variabel –variabel lain yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

LAMPIRAN 1

DAFTAR PUSTAKA

- Bass,B.M & Avalio, B.j. (1993), **Transformational Leadership and Organizational Culture**, PAQ (Spring) pp.112-121
- Bass,B.m. & Avalio, B.J. (1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks : SAGE Publications,Inc
- Bass and Stogdills. (1993) , **Handbook of Leadeship**, Third Edition, the Free Press, A Division of Macmillan, Inc, new York.
- Behlin O & McFillen, J.M. (1996) , A Syncretical Model Of Charismatic/Transformational Leadership, **Group & Organisational Managemen**, Vol 21 (June),163-191
- Bennis, W. & Nanus, B (1985), **Leaders : The Strategies For Taking Charge**, New York : Harper & Row.
- Burn, J, McG (1978), **Leadership**. New York : Harper & Row
- Conger,J.A & Kanungo. R.N (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, **Academy of Management Review**, Vol,pp.637-647
- CongerJA, Et All (1997), Measuring Charisma : Dimensionality And Validity of The Conger- Kanungo Scale of Charismatic leadership, **Canadian Journal of Administrative Science** Vol. 14, 290-302
- Cooper, D.R and Emmory, C.W., (1996), **Metode Penelitian Bisnis Jilid I**, edisi kelima, penerbit Erlangga, Jakarta
- Eisenbach, R., Watson,K & Pillai,R (1999), Transformational Leadership in the context of organizational Change, **Journal of Organizational Change managemen**, Vol 12 no 2,pp 80-88
- Fandy T & Akhmad S (1999) **Kepemimpinan Transformasional**, Usahawan, no 09 tahun XXVIII.
- Ghozali Imam, (2001) **Aplikasi Analisis Multivariat , Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Undip Semarang

- Gujarati Damodan (1978), **Ekonomertika Dasar**, Erlangga Jakarta
- Hadori Nawawi, (1991), **Instrumen Penelitian bidang Bisnis**, Andi Offset, Yogyakarta
- Indriantono nur dan Supomo Bambang (1999), **Metodologi Penelitian Bisnis**, BPFE, Yogyakarta.
- Heru S, (2002) , **Analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja Karyawan**
Tesis Magister Managemen , Undip Semarang
- \
Kirpatrick.S.A & Locke E.A. (1986) , Direct and Indirect Effects Three Core Charismatic Leadership Componen on Performance And Attitudes, **Journal of Applied Psychology**, 36-51-
- Leavit, H (1986) **Corporate Pathfinders**, New York : Penguin
- Nur Indriantoro & Bambang S (1999) , **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Managemen dan Akuntansi**, edidi pertama, BPFE , Yogyakarta.
- Parry K & Thomson (2002), Perceived Integrity of Transformational Leader in Organizational Settings, **Journal of Business edisi 35**, 75-96
- Pawar, B.S. 7 Eastman, K.K. (1997), The Natural and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination , **Academy of Management Review** : Vol 22,pp 80-109
- Raka G dan Naomi P (1995), Perilaku Pemimpin transformasional- Transaksional Yang Diharapkan dan Yang Sekarang Dilaksanakan Pada Manajemen Tingkat Atas, Menengah dan Bawah, Studi Kasus Pada PT. Semen Gresik dan PT. Hartono Istana Electronics, **Journal Manajemen**, Institut Teknologi Bandung.
- Rietveld,Piet & Lasmono TS, (1994), **Masalah-Masalah Dalam Regresi berganda**, Andi Offset, Yogyakarta
- ..

Rusli A.Kadir (2001), **Pengaruh Karier, Konflik Pekerjaan Keluarga terhadap Kepuasan Hidup Wanita Karier di Jateng dan DIY**, Tesis MagisterManagemen UNDIP, (tidak dipublikasikan)

Shields, J. (1999), **Leadership** Lecture Notes IROB 5700,UNSW Sydney

Sosik J & Megerian (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, The Role of Self Other Agreement On Transformational leadership Perception, **Group & Organizational Management**, Vol 24. 367-390

Sutrisno, Hadi (1993), **Metodologi Research**, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta

Syngarimbun Masri dan Sofian Efendi, 1991, **Metode Penelitian Survei** edisi revisi, LP3ES,Jakarta.

Tichy, N. M & Devanna, M.A. (1986) **The Transformational leader**, New York : John Wiley & Sons, Inc

Tjiptono F & Syahrozi A, (1999), **Kepemimpinan Transformasional**, usahawan, no 09 bulan september.

Tulus Haryono (2002), Usahawan Kepemimpinan Transformasional Relevan Untuk Mengatasi Krisis Multidimensi No 11 Th. XXXI.

Welizer,w,(1993), **Metode dan Analisa Penelitian Mencari Hubungan**, terjemahan, edisi empat, Erlangga , Jakarta

Willner, A (1984) **The Spellbinders : Charismatic Political leadeship**. New haven . CT : Yale University Press.

Yukl.G.A (1998), **Leadership in Organizations**, Third Edition.State University of New york at albana Prentice hall international inc, Edisi Indonesia .

LAMPIRAN 2